

Maria KOTAS
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
maria.kotas@gmail.com

POMIAR SUKCESU ORGANIZACJI PUBLICZNYCH NA PRZYKŁADZIE OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ¹

Streszczenie. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób mierzyć sukces organizacji publicznych? Literatura przedmiotu wskazuje, że stosowanie pojedynczej miary jest niewystarczające, ponieważ daje ona uproszczony obraz sytuacji w krótkim czasie, nie odzwierciedlając zazwyczaj perspektyw na przyszłość. Rozważania prezentowane w niniejszym artykule są efektem realizacji projektu badawczego „Kluczowe czynniki sukcesu organizacji sektora publicznego na przykładzie ośrodków pomocy społecznej”, finansowanego ze środków NCN (Numer umowy 2013/09/N/HS4/03861).

Słowa kluczowe: sukces organizacji, organizacja publiczna, zarządzanie strategiczne.

MEASURING SUCCESS ON THE EXAMPLE OF SOCIAL SERVICES ORGANISATIONS

Summary. The article is an attempt to answer the question of how to measure the success of public organizations. The literature indicates that the use of a single measure is inadequate because it gives a simplified picture of the situation in a short time usually does not reflect the prospects for the future. The considerations presented in this article are the result of the research project „Key success factors for public sector organizations on the example of social services organisations“ funded by the National Science Centre (contract number 2013 /09 / N / HS4 / 03861).

Keywords: success organizations, public organizations, strategic management.

¹ Rozważania prezentowane w niniejszym artykule są efektem realizacji projektu badawczego „Kluczowe czynniki sukcesu organizacji sektora publicznego na przykładzie ośrodków pomocy społecznej”, finansowanego ze środków NCN (numer umowy 2013/09/N/HS4/03861).

1. Istota i determinanty sukcesu organizacji publicznej

W literaturze rzadko można się spotkać z metodologicznym podejściem do tematu sukcesu. Fakt ten świadczy o marginalizowaniu jego znaczenia w zapewnianiu sukcesu organizacji. Jak podkreśla M. Lisiński, pomijana jest „niepodważalna konstatacja, że osiągnięcie sukcesu w sposób nierozzerwalny jest związany z wykorzystaniem w celu rozwiązania wybranego problemu, określonego instrumentarium metodologicznego, dotyczącego również nauk o zarządzaniu”².

Sukces jest pojęciem wielowymiarowym i kompleksowym. W związku z tym trudno go wyrazić za pomocą tylko jednego kryterium. W literaturze przedmiotu można odnotować duże spektrum definicji tego pojęcia. Słownik Języka Polskiego definiuje sukces jako „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu”³. Przytoczona definicja określa jednak sukces jako jednorazowy rezultat i nie uwzględnia perspektywy czasu, która w przypadku każdej organizacji jest niezwykle istotna. J. Penc-Pietrzak sukces określa jako powodzenie, pomyślność, udany skutek działań⁴. Korzystając z procedur wartościowania aksjologicznego, wskazuje się, że sukcesem powinno się określać wynik określonego typu realizacji zadania unikalnego, ocenianego pozytywnie ze względu na swoją doniosłość⁵. Jest to ujęcie zbieżne z poglądem T. Pszczołowskiego, który definiuje sukces jako pewnego rodzaju powodzenie. Przy czym autor ten określa powodzenie jako skutek działania, sukces zaś jako jego wynik, uwzględniający element wartościowania. Poza tym sukces w tym ujęciu częściej bywa używany jako nazwa rezultatu walki, podjęcia pewnej wymagającej działalności⁶.

Nie ulega wątpliwości, że definicja sukcesu jest zróżnicowana w zależności od sektora, do którego należy organizacja i ściśle związana z celami, jakie stawia ona przed sobą. Motyw podejmowania zorganizowanej działalności jest tym, co najwyraźniej różni przedsiębiorstwo i organizację publiczną. Ma on przełożenie na podsystem celów i wartości, a dalej na pozostałe podsystemy, mając wpływ na specyfikę zarządzania we wskazanych rodzajach organizacji. Jednym z wyróżników organizacji publicznych, o których wspomniano już wcześniej, jest wielowymiarowy charakter celów. Cecha ta istotnie wpływa na to, w jaki sposób definiuje się dla nich pojęcie sukcesu. Organizacje publiczne podejmują aktywności

² M. Lisiński: *Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji*, [w:] J. Rybicki, W. Machel (red.): *Źródła sukcesu organizacji*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/2, Sopot 2011.

³ I. Penc-Pietrzak: *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 109.

⁴ I. Penc-Pietrzak: *Planowanie...*, op.cit., s. 109.

⁵ J.R. Sobczyk: *Aksjologia sukcesu – uwarunkowania pomiaru (miary i oceny)*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.): *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 81.

⁶ T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 15.

w ramach gospodarki rynkowej. Ekonomiczny aspekt ich działań powinien więc być brany pod uwagę, ale nie może dominować. Współczesne organizacje publiczne działają w interesie publicznym i urzeczywistniają swoje cele przede wszystkim przez tworzenie relacji współdziałania z innymi organizacjami lub grupami uczestników życia społeczno-gospodarczego⁷. Organizacje publiczne i obywatelskie mają misje i cele formalne nakierowane na dobro ogólne lub wzajemną pomoc, na realizację interesów obywateli lub członków czy bezpośrednich odbiorców dóbr i usług. Ich cele koncentrują się na świadczeniu usług dla swoich członków, na ochronie grup interesów i służą pozyskiwaniu wsparcia z zewnątrz. Przetrawanie i rozwój tego typu organizacji zależą od jakości zarządzania realizowanego przez wyznaczonych menedżerów, a także od współpracy członków oraz osób i organizacji, które je wspierają⁸.

Główne warunki osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu publicznym to⁹:

1. Skuteczna kooperacja organizacji publicznych i pozarządowych;
2. Samoświadomość kompetencji oddznaczących menedżerów publicznych;
3. Umiejętność ustanowienia celów strategicznych w warunkach znacznego zdywersyfikowania interesariuszy oraz ich realizacji zgodnie z interesem publicznym;
4. Biegłość w tworzeniu warunków do kooperacji międzyorganizacyjnej i międzysektorowej;
5. Umiejętność zharmonizowania polityk publicznych, programów i projektów realizowanych z różnymi partnerami, także spoza sektora publicznego;
6. Umiejętność uczestnictwa w życiu społecznym, świadomość wzajemnych relacji w zarządzaniu publicznym, w tym związanych z przywództwem w służbie publicznej, czyli kompetencje w zakresie współzrządzenia.

Skupienie na interesariuszach jest istotne w całym procesie zarządzania strategicznego, ponieważ sukces organizacji publicznych – a na pewno przetrwanie – zależy od usatysfakcjonowania kluczowych klientów zgodnie z ich rozumieniem wartości¹⁰. Jak twierdzi H. Rainer, organizacje publiczne rodzą się i żyją z zaspokajania interesów oraz mają wystarczający wpływ na rzeczywistość, by otrzymać polityczną legitymizację i środki na działania, które z tego pochodzą¹¹. Dlatego tak istotne jest zastosowanie instrumentów zarządzania strategicznego do osiągania sukcesu w organizacjach sektora publicznego.

⁷ R.D. Herman, D.O. Renz: Nonprofit organizational effectiveness: contrasts between especially effective and less effective organizations. „Nonprofit Management & Leadership” No. 9(1), 1998, s. 823-838.

⁸ B. Kozuch: Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 146.

⁹ Ibidem, s. 166.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Rainey H.: Understanding and managing public organization. Jossey-Bass, San Francisco CA 1997, p. 38.

2. Pomiar sukcesu organizacji publicznej

Trudnym zadaniem badawczym jest kwestia pomiaru sukcesu organizacji. Po pierwsze wynika to z faktu rozumienia pojęcia sukces przez organizacje, a po drugie z identyfikacji wskaźników, które miałyby tego dokonać. Dzisiaj już wiadomo, że stosowanie pojedynczej miary (np. zysku) jest dalece niewystarczające, gdyż daje ona uproszczony obraz sytuacji w krótkim czasie, nie odzwierciedlając zazwyczaj perspektyw na przyszłość¹². W praktyce gospodarczej utrwaliła się również świadomość przydatności uwzględnienia miar subiektywnych¹³. I rzeczywiście, baczniejsze spojrzenie na wymogi stawiane pomiarowi osiągnięć organizacji pokazuje wieloaspektowość zarządzania tym procesem, co skutkuje narastaniem świadomości potrzeby zintegrowanego podejścia do systemów pomiaru sukcesu organizacji.

Pomiar sukcesu organizacji służy różnym celom, przede wszystkim wykorzystywany jest jako narzędzie badań diagnostycznych, przykładowo w monitoringu, controllingu, w statystycznej analizie postępów organizacji. Procedurę pomiaru można użyć w ocenie częściowej dowolnego systemu, np. ze względu na udział w rynku czy jakość wyrobów bądź usług. Na ogół jednak wykorzystuje się ją jako metodę ustalania ocen złożonych, dotyczących diagnozy całokształtu działalności organizacji¹⁴.

Pomiar sukcesu wymaga wykształcenia sprzyjających temu postaw wśród zarządzających organizacją, uwzględnienia uznawanych wartości i zasad¹⁵. Sukces można mierzyć takimi miarami jak:

- pozytywne wyniki ekonomiczno-finansowe (przychody, zyski, nadwyżka finansowa, relatywnie niskie koszty, różnego rodzaju rentowności aktywów i pasywów, cena akcji firmy, rynkowa wycena organizacji itp.);
- wysoka pozycja rynkowa i konkurencyjna (wzrost udziałów w rynku, relatywnie duży udział w rynku, zdobywanie nowych rynków, nowoczesność techniki i technologii, wysoka jakość produktów lub usług i jej ciągłe doskonalenie, poprawa);
- pozytywny wizerunek (reputacja, marka, „image”, „goodwill” organizacji);
- kryteria społeczne (poziom dywidendy, zadowolenie pracowników, klientów, interesariuszy, partnerów rynkowych i społecznych organizacji itp.).

¹² S. Haber, A. Reichel: Identifying performance measures for small ventures – the case of the tourism industry. „Journal of Small Business Management”, No. 43, 2005, p. 257-286.

¹³ J. Naman, D. Slevin: Entrepreneurship and the concept of fit: A model and its empirical tests. „Strategic Management Journal”, 1993, p. 137-153.

¹⁴ A. Stabryła: Metodyka pomiaru sukcesów organizacji w aspekcie skuteczności działania. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 303-311.

¹⁵ T.F. Yeager, P.F. Sorensen: Measuring OD's Success. „OD Practitioner”, Vol. 41, iss. 4.

Ciekawą interpretację pomiaru sukcesu przedstawia również A. Stabryła. Wyróżnia on następujące etapy pomiarów sukcesu organizacji:

- dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny;
- ustalanie wag kryteriów oceny;
- ocena skuteczności działania;
- kategoryzacja skuteczności działania.

Autor ten prezentuje koncepcję oceny sukcesu organizacji przy zastosowaniu różnych formuł identyfikacji skuteczności. Posługuje się następującymi formułami: wskaźnikową, punktową oraz agregatową. A. Stabryła prezentuje następujące kierunki analizy sukcesu organizacji:

1. Formułowanie kryteriów oceny i ich operacjonalizacja.
2. Ustalanie wag kryteriów oceny oraz ich obiektywizacja.
3. Sposób obliczania skuteczności działania i stopniowanie wielkości sukcesów.
4. Metodę bilansowania walorów i dysfunkcji organizacji dla potrzeb przeprowadzenia oceny agregatowej całokształtu działalności.
5. Kategoryzację sukcesów.
6. Prognozowanie sukcesów.
7. Analizę kluczowych czynników sukcesów.

Pomiar efektywności organizacji publicznej jest potrzebny z wielu powodów¹⁶. Przede wszystkim jest narzędziem wzmocnienia odpowiedzialności i przejrzystości, unaoczniając nie tylko koszty aktywności publicznych, ale także uzyskiwane wyniki. W sytuacjach konkurencyjności daje obywatelom i użytkownikom podstawy do dokonywania wyborów bardziej racjonalnych metodologicznie, spełniając funkcje podobne do roli ceny w mechanizmach rynkowych. Poza tym w sytuacji monopolu daje informacje dotyczące jakości usługi publicznej – terminowości, dostępności, poziomu wykonania itp. – dzięki czemu rosną wiarygodność działań i wsparcie dla oferowanych usług. Pomiar ten umożliwia ekonomizację (wzrost relacji efektów do nakładów) prowadzonej działalności publicznej, gdzie nie występują przecież silne bodźce o charakterze rynkowym. Należy również podkreślić, że zawęża spojrzenie do wykorzystywanych zasobów i realizowanych procesów, ponieważ zmusza do zachowania w polu uwagi rezultatów, jakie zamierza się osiągnąć (np. nie tylko koszty usług medycznych, ale również poprawa zdrowia obywateli). Pomiar efektywności jest krytyczny dla rozmieszczenia zasobów tak, aby uzyskać ich jak największą użyteczność. Zarysowuje on rolę działalności publicznej w tworzeniu i dostarczaniu wartości takich jak równość czy kapitał społeczny, czyli wartości, których sektory niepubliczne nie są w stanie wytworzyć. Zarządzanie pomiarem efektywności organizacyjnej dostarcza bogatej wiedzy zorientowanej na organizacyjne uczenie się, co z kolei wyzwała transformację samej organizacji, zwłaszcza w jej wymiarze społecznym.

¹⁶ E. Ferlie, L.E. Lynn, C. Pollitt (eds.): *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press, 2005, p. 491-517.

3. Sukces ośrodków pomocy społecznej

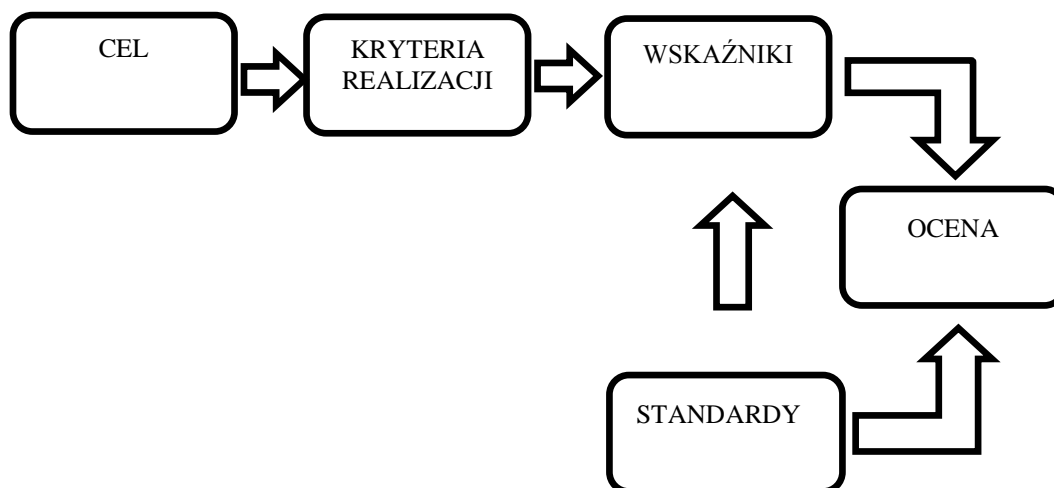
Realizując cel pomiaru sukcesu ośrodków pomocy społecznej, autorka artykułu przeprowadziła wywiady ustrukturyzowane z ich zarządzającymi oraz ekspertami z tej dziedziny na terenie województwa śląskiego. Kwerenda literaturowa pozwoliła na przygotowanie kwestionariusza wywiadu. W okresie od marca do czerwca 2014 roku autorka dysertacji przeprowadziła 20 wywiadów.

W niniejszym artykule oparto się na koncepcji pomiaru skuteczności ośrodków pomocy społecznej zaproponowanej przez B. Szatur-Jaworską. Nadaje się ona do zaadaptowania na wszystkich niemal szczeblach organizacyjnych pomocy społecznej¹⁷. W prezentowanym podejściu zakłada się, że:

- działania pomocy społecznej są celowe;
- działania pomocy społecznej są racjonalne;
- do oceny działań potrzebne są pewne kryteria;
- wyniki są podzielne, tzn. ocena może dotyczyć całej instytucji bądź pracowników jako podmiotu niższego szczebla;
- ocena może być zewnętrzna (zazwyczaj) lub wewnętrzna (kiedy to pracownicy oceniają samych siebie)¹⁸.

W opisanym podejściu przyjmuje się pewne kryteria i standardy, aby ostatecznie zbudować wskaźniki celu i na ich podstawie oceniać skuteczność. Proponowane dalej wskaźniki służą wyłącznie do oceny skuteczności, która – według Autorki koncepcji – jest ważniejsza w pomocy społecznej niż efektywność.

Kryteria, które zaproponowano, miałyby funkcjonować w następującym schemacie:



Rys. 1. Pomiar skuteczności ośrodków pomocy społecznej

Fig. 1. Measuring the effectiveness of social services organisations

Źródło: S. Golimowska, I. Topińska: Pomoc społeczna – zmiany i warunki skutecznego działania. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2002, s. 27.

¹⁷ S. Golimowska, I. Topińska: Pomoc społeczna – zmiany i warunki skutecznego działania. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2002, s. 27.

¹⁸ B. Szatur-Jaworska (red.): Ewaluacja w służbach społecznych. Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2010, s. 209-211.

Poszukując wskaźników oceny osiągnięcia zamierzonych rezultatów działania ośrodków pomocy społecznej, B. Szatur-Jaworska odwołuje się do zapisanych w Ustawie o pomocy społecznej¹⁹ jej generalnych zadań, postrzegając je w kontekście celów wskazanych w artykułach otwierających powyższy akt prawny: umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężenia trudnych sytuacji życiowych (art. 2), wsparcie osób i rodzin w wysiłkach zmierzających do zaspokojenia niezbędnych potrzeb i umożliwienie im życia w warunkach odpowiadających godności człowieka (art. 3.1), podejmowanie działań zmierzających do życiowego usamodzielnienia osób i rodzin oraz ich integracji ze środowiskiem (art. 3.2).

Tabela 1

Ogólne wskaźniki osiągnięcia zamierzonych rezultatów ośrodków pomocy społecznej

CELE	KRYTERIA REALIZACJI	WSKAŹNIKI
Przyznawanie i wypłacanie przewidzianych ustawą świadczeń	Poziom wypłacanych zasiłków	Przeciętna wysokość wypłacanego zasiłku stałego w relacji do jego maksymalnego wymiaru
	Zaspokojenie potrzeb na usługi opiekuńcze	Relacja między liczbą osób korzystających z usług opiekuńczych a liczbą osób wnioskujących w danym roku w tej sprawie
	Łączny czas korzystania rodzin ze świadczeń	<ul style="list-style-type: none"> • % rodzin korzystających z pomocy społecznej do 6 miesięcy • % rodzin korzystających z pomocy społecznej do 12 miesięcy • % rodzin korzystających z pomocy społecznej do 24 miesięcy • % rodzin korzystających z pomocy społecznej powyżej 24 miesięcy
Praca socjalna	Indywidualne kontakty pracownika socjalnego z podopiecznymi	Liczba wizyt w środowiskach objętych pomocą w ciągu roku, w relacji do liczby środowisk korzystających w danym roku z pomocy OPS
Rozwijanie nowych form pomocy społecznej i samopomocy w ramach zidentyfikowanych potrzeb	Nowe jednostki organizacyjne pomocy społecznej na terenie gminy	Udział środków z funduszy Unii Europejskiej w przychodach OPS
Prowadzenie i rozwój niezbędnej infrastruktury socjalnej	Zwiększenie liczebności kadr	Liczba klientów OPS przypadająca na jednego pracownika socjalnego
	Podniesienie poziomu świadczonych usług	<i>Liczba innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w organizacji</i>
	Wzrost podaży usług socjalnych	<i>Liczba klientów OPS w relacji do poziomu posiadanych zasobów finansowych w danym roku</i>

Przedstawiona propozycja B. Szatur-Jaworskiej jest zmodyfikowaną wersją opracowania tej Autorki, przygotowanego dla Centrum Rozwoju Służb Społecznych (1996), pt. „Wskaźniki skuteczności instytucji działających w sferze pomocy społecznej”. Z jego omówieniem można się zapoznać w pracy: S. Golinowska, I. Topińska: Pomoc społeczna – zmiany i warunki skutecznego działania. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2002, s. 76-79.

¹⁹ Ibidem.

Po przeprowadzeniu analizy literatury krajowej i zagranicznej oraz po przeprowadzeniu wywiadów z zarządzającymi ośrodkami pomocy społecznej autorka zaproponowała jeszcze dwa wskaźniki. Wskaźniki te, zaznaczone w tabeli kursywą, to:

1. Liczba innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w organizacji. Większość współczesnych teorii mówi, że obecnie rozwój ekonomiczny nie jest już głównym czynnikiem podnoszącym dobrobyt społeczeństwa. Uważa się nawet, że to system opieki społecznej przyczynia się do ekonomicznego rozwoju. Tak więc coraz ważniejsza staje się rola sektora opieki społecznej związana z innowacjami (rozumianymi jako „rozwój”), który przez udzielanie kompetentnych odpowiedzi na powstałe problemy społeczne staje się motorem rozwoju.²⁰
2. Liczba klientów OPS w relacji do poziomu posiadanych zasobów finansowych w danym roku. Odzwierciedla umiejętność obsługi klienta w perspektywie posiadanych środków finansowych.

Analizując powyższe wskaźniki sukcesu, przeprowadzone wywiady z zarządzającymi ośrodkami pomocy społecznej i ekspertami z zakresu pomocy społecznej, a także dokonując kwerendy literaturowej, Autorka dysertacji zaproponowała następujące miary względne sukcesu (umożliwiające odpowiedź na 7-stopniowej skali Likerta):

- poziom poprawy dobrobytu/jakości życia klienta,
- poziom jakości świadczonych usług,
- poziom wykonania zadań określonych w Ustawie o pomocy społecznej,

oraz miary bezwzględne, które uwzględniały wartości w trzech ostatnich latach (2010, 2011, 2012):

1. Liczba innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w organizacji.
2. Przeciętna wysokość wypłacanego zasiłku stałego w relacji do jego maksymalnego wymiaru.
3. Relacja między liczbą osób korzystających z usług opiekuńczych a liczbą osób wnioskujących w danym roku w tej sprawie.
4. Liczba wizyt w środowiskach objętych pomocą w ciągu roku, w relacji do liczby środowisk korzystających w danym roku z pomocy OPS.
5. Udział środków z funduszy Unii Europejskiej w przychodach OPS.
6. Liczba klientów OPS w relacji do liczby pracowników socjalnych OPS.
7. Liczba klientów OPS w relacji do poziomu posiadanych zasobów finansowych.

Wskaźniki te pozwalają zmierzyć sukces ośrodków pomocy społecznej zarówno pod względem natężenia pewnych zjawisk (wskaźniki względne), jak i faktycznego ich występowania (miary bezwzględne). Poza tym dualne spojrzenie na pojęcie sukcesu ośrodków pomocy społecznej, zarówno z punktu widzenia skuteczności, jak i efektywności, daje głębsze zrozumienie tematu.

²⁰ T. Menzani, V. Zamagni: Co-operative networks in the Italian economy in *Enterprise and Society*. No. 1, 2010 (XI), p. 98-127.

Pomoc społeczna jest najistotniejszą (o wielowiekowych tradycjach filantropijno-charytatywnych) instytucją polityki społecznej²¹, uznawaną wspólnie w większości krajów za jeden z zasadniczych – obok ubezpieczenia i zaopatrzenia społecznego – elementów systemu zabezpieczenia społecznego.

Głównej roli instytucji pomocy społecznej należy upatrywać w skutecznym i sprawnym dostarczaniu usług społecznych, które są częścią szerszej całości, jaką stanowi podsystem konsumpcji społecznej w ramach usług publicznych. Usługi publiczne, w obecnie dominującej filozofii działania propagowanej przez Unię Europejską, traktowane są jako kluczowy obszar dla społecznej, ekonomicznej i regionalnej spójności w Europie. Jak piszą B. Kożuch i A. Kożuch „[...] na gruncie nauk o zarządzaniu, w ramach subdyscypliny zarządzanie publiczne, o istocie usług publicznych decydują głównie podzielone w danym społeczeństwie wartości i motywacja świadczenia tych usług. Ważne jest zatem zdefiniowanie usług użyteczności publicznej poznanie ich miejsca w systemie usług, warunków realizacji tych usług powodujących określone relacje pomiędzy organizacjami publicznymi tworzonymi w celu świadczenia tych usług”²².

Warunki funkcjonowania pomocy społecznej uległy istotnej zmianie wraz z kryzysem państwa i jego instytucji. Główne kierunki obserwowanych zmian to²³:

- przejście od odpowiedzialności przedmiotowej do odpowiedzialności podmiotowej;
- odejście od linearności w kierunku sieciowości;
- przejście od koordynacji biurokratycznej do partnerstwa i przywództwa;
- odejście od statyczności i niezmienności w stronę dynamizmu i adaptacyjności;
- przejście od niezawodności do probabilizmu;
- ewolucja państwa monocentrycznego ku dekoncentracji i decentralizacji.

Nie ulega wątpliwości, że zarządzający w instytucjach pomocy społecznej powinni korzystać z dorobku nauk o zarządzaniu, w tym w obszarze pomiaru sukcesu tych organizacji²⁴. Zarządzanie ma bowiem zastosowanie do wszelkich organizacji²⁵. Trzeba jednak dostrzec, że realizację funkcji zarządzania w sektorze publicznym wyznacza konieczność uwzględnienia nieco innych zmiennych, w tym interesu publicznego, zwłaszcza w procesie formułowania i realizacji głównych celów działania²⁶.

²¹ J. Łopato: Rodowód pomocy społecznej. „Polityka Społeczna”, nr 4, 1982, s. 67.

²² B. Kożuch, A. Kożuch: Istota usług publicznych, „Kwartalnik Współczesne Zarządzanie”, nr 1, 2008, s. 19.

²³ J. Hausner, S. Mazur: Od miejskiej strefy usług publicznych do powiatu. MSAP AE, Kraków 1998, s. 57.

²⁴ K. Głąbicka, M. Grewiński: Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej. ELIPSA, Warszawa 2005, s. 35.

²⁵ M. Weber: Gospodarka i społeczeństwo. PWN, Warszawa 2002, s. 58.

²⁶ R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998, s. 12.

Bibliografia

1. Ferlie E., Lynn L.E., Pollitt C. (eds.): The Oxford handbook of public management. Oxford University Press, 2005, p. 491-517.
2. Głąbicka K., Grewiński M.: Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej. ELIPSA, Warszawa 2005, s. 35.
3. Golimowska S., Topińska I.: Pomoc społeczna – zmiany i warunki skutecznego działania. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2002, s. 27.
4. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998, s. 12.
5. Haber S., Reichel A.: Identifying performance measures for small ventures - the case of the tourism industry. „Journal of Small Business Management”, No. 43, 2005, p. 257-286.
6. Hausner J., Mazur S.: Od miejskiej strefy usług publicznych do powiatu. MSAP AE, Kraków 1998, s. 57.
7. Herman R.D., Renz D.O.: Nonprofit organizational effectiveness: contrasts between especially effective and less effective organizations. „Nonprofit Management & Leadership”, No. 9(1), 1998, p. 823-838.
8. Kozuch B., Kozuch A.: Istota usług publicznych. „Kwartalnik Współczesne Zarządzanie”, nr 1, 2008, s. 19.
9. Kozuch B.: Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 146.
10. Lisiński M.: Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji, [w:] Rybicki J., Machel W. (red.): Źródła sukcesu organizacji. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/2, Sopot 2011.
11. Łopato J.: Rodowód pomocy społecznej. „Polityka Społeczna”, nr 4, 1982, s. 67.
12. Menzani T., Zamagni V.: Co-operative networks in the Italian economy in Enterprise and Society. No. 1, 2010 (XI), p. 98-127.
13. Naman J., Slevin D.: Entrepreneurship and the concept of fit: A model and its empirical tests. „Strategic Management Journal”, 1993, p.137-153.
14. Penc-Pietrzak I.: Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 109.
15. Pszczołowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 15.
16. Rainey H.: Understanding and managing public organization. Jossey-Bass, San Francisco CA 1997, p. 38.

17. Sobczyk J.R.: Aksjologia sukcesu – uwarunkowania pomiaru (miary i oceny), [w:] Rutka R., Wróbel P. (red.): Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 81.
18. Stabryła A.: Metodyka pomiaru sukcesów organizacji w aspekcie skuteczności działania. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 303-311.
19. Szatur-Jaworska B. (red.): Ewaluacja w służbach społecznych. Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2010, s. 209-211.
20. Weber M.: Gospodarka i społeczeństwo. PWN, Warszawa 2002, s. 58.
21. Yeager T.F., Sorensen P.F.: Measuring OD's Success. „OD Practitioner”, Vol. 41, iss. 4.

Abstract

The article is an attempt to answer the question of how to measure the success of public organizations. The literature indicates that the use of a single measure is inadequate because it gives a simplified picture of the situation in a short time usually does not reflect the prospects for the future. The considerations presented in this article are the result of the research project Key success factors for public sector organizations on the example of social services organisations funded by the National Science Centre (contract number 2013 /09 / N / HS4 / 03861).